

# กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้อยู่รอดในศตวรรษที่ 21

## Strategic Administration Approaches for the Survival of Small-Sized Schools in the 21<sup>st</sup> Century

พรทิพย์ เพียรทอง<sup>1</sup> และ สาโรจน์ เพ่างวงสกุล<sup>2</sup>

Pornthip Paienthong<sup>1</sup> and Saroch Pauwongsakul<sup>2</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: <sup>1</sup>pui.phaien@gmail.com; <sup>2</sup>sengcomm@kru.ac.th

Received November 12, 2024; Revised December 18, 2024; Accepted December 23, 2024

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภายใต้บริบทของโลกยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร สารสำคัญของบทความเน้นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะ “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” ที่ต้องปรับตัวและกำหนดแนวทางบริหารให้สอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนและชุมชน

ผลการสังเคราะห์แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า กลยุทธ์สำคัญที่สนับสนุนการอยู่รอดของสถานศึกษาขนาดเล็กประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (2) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (4) กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากร (5) กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียน และ (6) กลยุทธ์การบริหารด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งทั้งหมดล้วนส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา สร้างความเชื่อมั่นจากชุมชน และพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 และนำพาโรงเรียนให้ “อยู่รอด เติบโต และสร้างคุณค่า” ต่อสังคมไทยได้อย่างแท้จริง

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหาร, สถานศึกษาขนาดเล็ก, ผู้นำเชิงกลยุทธ์, ศตวรรษที่ 21

## Abstract

The academic article entitled “Management Strategies for the Survival of Small Schools in the 21<sup>st</sup> Century” aims to explore strategic management approaches for small schools in the context of rapid technological, social, and educational transformations. The study emphasizes the role of school administrators as strategic leaders who must adapt, innovate, and lead their institutions effectively amid limited resources and the volatility of the digital era.

A synthesis of theoretical concepts and relevant literature reveals six key strategies essential for small-school sustainability: (1) innovative leadership, (2) collaborative networking, (3) efficient resource management, (4) continuous teacher and staff development, (5) school branding and community engagement, and (6) data-driven and digital-based management. These strategies collectively strengthen school operations, foster trust and collaboration with communities, and enhance educational quality and long-term sustainability.

In conclusion, small-school administrators in the 21<sup>st</sup> century must possess strategic, innovative, and participatory leadership skills, grounded in data-driven decision-making, to ensure that their schools not only survive but thrive as learning centers that generate social value and educational equity.

**Keywords:** Strategic Management, Small Schools, Leadership, 21<sup>st</sup> Century Education

## บทนำ

สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นส่วนสำคัญของระบบการศึกษาไทย โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทที่เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ในชุมชน แต่ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับความท้าทายมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจำนวนผู้เรียนลดลง การขาดแคลนครู งบประมาณไม่เพียงพอ รวมถึงแรงกดดันจากมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น สถานการณ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึง “วิกฤติการอยู่รอด” ที่ต้องการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ในบริบทของโลกทศวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะของสังคมแบบ VUCA ได้แก่ ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และใช้เทคโนโลยีเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

พรณี ชูจันทร์ (2559) กล่าวไว้ว่า “การบริหารสถานศึกษาในทศวรรษที่ 21 จำเป็นต้องบูรณาการความรู้เชิงวิชาการกับภาวะผู้นำที่ยืดหยุ่นมีมนุษยสัมพันธ์ และมีทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องเป็นทั้งผู้นำ นักวางแผน และนักสร้างแรงบันดาลใจในเวลาเดียวกัน

## กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา

คำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่วางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mintzberg, 1998) ในทางการศึกษา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา คือ วิธีการหรือแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการจัดการทรัพยากร บุคลากร และการเรียนการสอนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุพันธกิจและเป้าหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ (เพียว์ ยินดีสุข, 2553)

สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก กลยุทธ์การบริหารจึงไม่ได้มุ่งเพียงการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังต้องจัดการกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร และสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของชุมชน

## สถานศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทย

“สถานศึกษาขนาดเล็ก” หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดส่งผลให้มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

โดยเกณฑ์ที่ใช้จำแนกโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยคือ โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน หรือบางกรณีระบุว่าไม่เกิน 100 คน (เพียว์ ยินดีสุข, 2553; กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

ตามแนวคิดของ พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ (2553) สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นโรงเรียนที่มักตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทหรือพื้นที่ห่างไกล มีจำนวนห้องเรียนไม่ครบชั้นเรียน ทำให้ครูต้องจัดการเรียนการสอนแบบชั้นเรียนรวม (Multi-grade Classroom) และมักเผชิญข้อจำกัดด้านคุณภาพการเรียนการสอน

ขณะที่ ศรีสว่าง บุรณพิระ (2561) ให้ความหมายว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีศักยภาพต่ำเมื่อเทียบกับมาตรฐานการจัดการศึกษาของประเทศ แต่ยังคงมีบทบาทสำคัญในฐานะศูนย์กลางการเรียนรู้และการพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทที่โรงเรียนเป็นแหล่งการศึกษาหลักของเด็กในท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษาขนาดเล็กคือโรงเรียนที่มีขนาดไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณผู้เรียน และทรัพยากรการบริหารจัดการ แต่ยังคงมีความสำคัญในฐานะสถาบันการศึกษาที่สร้างโอกาสให้กับผู้เรียนในพื้นที่ห่างไกล ซึ่งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถดำรงอยู่และพัฒนาคุณภาพได้

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

### 1. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

แนวคิด โรงเรียนถูกมองเป็นระบบที่มีส่วนประกอบหลายด้าน ทั้งครู นักเรียน หลักสูตร กิจกรรม และชุมชน ซึ่งต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ระบบโดยรวมบรรลุเป้าหมาย

การประยุกต์ใช้ ผู้บริหารใช้ทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การจัดการทรัพยากร และการประสานงานระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียน (Bertalanffy, 1968)

ความสำคัญ ช่วยให้ผู้บริหารมองภาพรวมของสถานศึกษาและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อการวางกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Theory)

แนวคิด การบริหารต้องมีการวางแผนระยะยาว วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กร

การประยุกต์ใช้ โรงเรียนสามารถใช้ SWOT Analysis (จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภัยคุกคาม) และ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารทรัพยากร (Kaplan & Norton, 1996)

ความสำคัญ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของสถานศึกษา

## 3. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Theory)

แนวคิด ผู้บริหารส่งเสริมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผน

การประยุกต์ใช้ โรงเรียนสามารถสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Community) และจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อร่วมกำหนดนโยบาย

ความสำคัญ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายสร้างความผูกพัน และช่วยให้กลยุทธ์ที่วางไว้ได้รับการสนับสนุนและปฏิบัติได้จริง (Lewin, Lippitt & White, 1939)

## 4. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory)

แนวคิด การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมและจัดการทั้งด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และบุคลากร

การประยุกต์ใช้ โรงเรียนใช้ทฤษฎีนี้เพื่อปรับโครงสร้างการบริหารหรือปรับวิธีการเรียนการสอนให้ทันต่อความต้องการของนักเรียนและชุมชน เช่น การจัดการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) หรือใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเรียนการสอน (Kotter, 1996)

ความสำคัญ ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีความราบรื่น ลดความต้านทาน และสร้างความยั่งยืน

## 5. แนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ (Total Quality Management – TQM)

แนวคิด การบริหารเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การประเมินผล และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

การประยุกต์ใช้ โรงเรียนใช้ TQM ในการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ และการประเมินผลนักเรียน

ความสำคัญ สร้างมาตรฐานการบริหารที่ชัดเจน เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษา (Deming, 1986)

## 6. แนวคิดการบริหารยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

แนวคิด ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสามารถตัดสินใจได้แม้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

การประยุกต์ใช้ โรงเรียนใช้แนวคิดนี้ในการวางกลยุทธ์รับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับหลักสูตร การนำเทคโนโลยีมาใช้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียนรู้ต่อเนื่อง

ความสำคัญ ช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถอยู่รอดและพัฒนาคุณภาพได้ แม้เจอสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด (Bennett & Lemoine, 2014)

## กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้อยู่รอดในทศวรรษที่ 21

1. กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Strategy) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร เช่น การใช้ระบบ e-School, การสื่อสารออนไลน์กับผู้ปกครอง หรือการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนด้วย AI เพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด วีระ สุตสังข์ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา และเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

2. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networking Strategy) โรงเรียนขนาดเล็กจะอยู่รอดได้ต้อง “ไม่เดินคนเดียว” ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เช่น อบต. โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาใกล้เคียง และองค์กรเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ พิเศษ เจริญศรี (2564) ย้ำว่าการสร้างเครือข่ายเป็น “พลังขับเคลื่อนเชิงสังคม” ที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กมีทุนทางสังคมและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น โรงเรียนบ้านห้วยด้วนได้สร้างเครือข่ายกับภาคีท้องถิ่นในโครงการ “เด็กดีศรีห้วยด้วน” ที่ร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

3. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Optimization Strategy) โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าจึงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารควรใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ระบุว่า โรงเรียนที่นำหลักการบริหารงบประมาณแบบมีส่วนร่วมสามารถลดการสิ้นเปลืองงบประมาณได้ถึงร้อยละ 25 และสร้างความโปร่งใสไว้วางใจจากชุมชน

4. กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Human Capital Development Strategy) ครูคือกำลังสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมการพัฒนาครูผ่านกิจกรรม PLC การ

อบรมทักษะดิจิทัล และการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานของสำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2565) พบว่า การดำเนินกิจกรรม PLC อย่างต่อเนื่องช่วยเพิ่มคะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้เฉลี่ยร้อยละ 12 ภายในปีเดียว

5. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียน (School Branding Strategy) โรงเรียนขนาดเล็กต้องสร้าง “จุดเด่นเฉพาะตัว” เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและแรงสนับสนุนจากชุมชน เช่น โรงเรียนสีเขียว โรงเรียนคุณธรรม หรือโรงเรียนแห่งความสุข ผู้บริหารต้องสร้างอัตลักษณ์ที่ชัดเจนและสื่อสารอย่างต่อเนื่องตามแนวคิดของ โทศล ธรรมไชย (2562) การสร้างแบรนด์ทางการศึกษาเป็นการลงทุนระยะยาวที่ช่วยให้โรงเรียนเป็นที่จดจำและได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง

6. กลยุทธ์การบริหารด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล (Data-Driven & Digital Strategy) ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การเข้าชั้นเรียน และข้อมูลการเงินของโรงเรียน รวมถึงใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ระบบ MIS หรือ Dashboard เพื่อบริหารแบบเรียลไทม์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนบ้านห้วยดวนใช้ Google Sheet Dashboard ในการติดตามผลการเรียนของนักเรียนรายบุคคลและวิเคราะห์แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ ซึ่งช่วยให้ครูสามารถปรับแผนการสอนได้ตรงจุดและทันเวลา

## องค์ความรู้จากการศึกษา

การออกแบบและพัฒนารูปแบบกระบวนการกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้ยืดหยุ่นในทศวรรษที่ 21 เป็นกระบวนการเชิงระบบ (Systematic Process) ที่บูรณาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถดำรงอยู่ พัฒนา และสร้างคุณค่าทางการศึกษาได้อย่างยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบและขั้นตอนสำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้ยืดหยุ่นในทศวรรษที่ 21

1. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียน (School Branding Strategy) โรงเรียนขนาดเล็กต้องสร้าง “จุดเด่นเฉพาะตัว” เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและแรงสนับสนุนจากชุมชน เช่น โรงเรียนสีเขียว โรงเรียนคุณธรรม หรือโรงเรียนแห่งความสุข ผู้บริหารต้องสร้างอัตลักษณ์ที่ชัดเจนและสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2. กลยุทธ์การบริหารด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล (Data-Driven & Digital Strategy) ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การเข้าชั้นเรียน และข้อมูลการเงินของโรงเรียน รวมถึงใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ระบบ MIS หรือ Dashboard เพื่อการบริหารแบบเรียลไทม์

3. กลยุทธ์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership Strategy) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร เช่น การใช้ระบบ e-School, การสื่อสารออนไลน์กับผู้ปกครอง หรือการวิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนด้วย AI เพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด

4. กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Networking Strategy) โรงเรียนขนาดเล็กจะอยู่รอดได้ต้อง “ไม่เดินคนเดียว” ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก เช่น อบต. โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาใกล้เคียง และองค์กรเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้

5. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Optimization Strategy) โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าจึงเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารควรใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ

6. กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Human Capital Development Strategy) ครูคือกำลังสำคัญของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมการพัฒนาครูผ่านกิจกรรม PLC การอบรมทักษะดิจิทัล และการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุป

กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้อยู่รอดในศตวรรษที่ 21 คือการบริหารที่ตั้งอยู่บนหลักของ “การเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง” ผู้บริหารต้องเป็นทั้งผู้นำเชิงกลยุทธ์และนักนวัตกรรม มีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมกับชุมชน และพัฒนาครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ

เมื่อโรงเรียนขนาดเล็กบริหารด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน โรงเรียนจะไม่เพียง “อยู่รอด” แต่ยังมี “เติบโตอย่างมีศักดิ์ศรี” เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน และเป็นต้นแบบของการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

### เอกสารอ้างอิง

พรรณณี ชูจันทร์. (2559). *การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พงษ์ศักดิ์ อุดม. (2560). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *รายงานนโยบายการพัฒนาการศึกษาในทศวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

Dufour, R. (2004). What is a professional learning community? *Educational Leadership*, 61(8), 6–11.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.